

## Revisionsrapport

# *Uppföljning av tidigare granskning av styrelsens och nämndernas chefs- och personalförsörjning*

Fredrik Birkeland  
Malin Ringedal

Emmaboda kommun

12 mars 2018

---

# Innehåll

<b>1.</b>	<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>5</b>
2.1.	Bakgrund .....	5
2.2.	Syfte och revisionsfråga.....	5
2.3.	Revisionsmetod .....	6
<b>3.</b>	<b>Granskningsresultat .....</b>	<b>7</b>
3.1.	Personalenheten som stödfunktion.....	7
3.2.	Rekryteringsprocessen .....	8
3.3.	Strategi för chefs- och personalförsörjningen.....	10
3.4.	Kommunens arbetsgivarvarumärke.....	11
3.5.	Avslutningssamtal .....	12
<b>4.</b>	<b>Revisionell bedömning.....</b>	<b>13</b>
4.1.	Bedömning utifrån kontrollmålen .....	13
4.2.	Rekommendationer.....	15

## 1. *Sammanfattning*

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Emmaboda kommun har PwC genomfört en uppföljande granskning av chefs- och personalförsörjningen. Granskningens syfte har varit att besvara revisionsfrågan om kommunstyrelsen och nämnderna har utvecklat arbetet med chefs- och personalförsörjning på ett tillräckligt sätt. Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsen och nämnderna endast **delvis** har utvecklat arbetet på ett tillräckligt sätt.

Granskningen visar att det saknas en av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige fastställd strategi för kommunens långsiktiga chefs- och personalförsörjning. Kommunen genomför inte heller någon övergripande kartläggning av befintlig kompetens och framtida chefs- och personalbehov. På personalchefens initiativ har en arbetsgrupp för proaktiv rekrytering startats under år 2016, vilket bedöms som positivt. Arbetsgruppen ska bland annat arbeta med strategiska frågor för hur kommunen kan bli en mer attraktiv arbetsgivare.

Det finns exempel på hur kommunen arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke. Kommunen deltar till exempel på rekryteringsmässor och andra aktiviteter i syfte att uppmärksamma och sprida sitt arbetsgivarvarumärke. Det finns även exempel på hur nyheter som har positiv inverkan på kommunens arbetsgivarvarumärke kommuniceras via sociala medier. Under intervjuerna framkommer dock ett behov av att synliggöra hela kommunens varumärke tillsammans med arbetsgivarvarumärket för att attrahera personal utanför Emmaboda kommun.

Inom kommunorganisationen bedöms det vara känt vilket stöd som finns att tillgå från personalenheten vad gäller HR-frågor. Personalenheten uppfattas som tillgänglig, kompetent och proaktiv av de intervjuade. Granskningen visar dock att det befintliga stödet till chefer vad gäller introduktion och ledarskapsutvecklingen kan utvecklas. Det upplevs i dagsläget inte vara kommunicerat eller känt vilken typ av ledarskapsutveckling kommunen kan erbjuda till chefer. Vidare bedöms rekryterande chefer ha ett delvis tillräckligt administrativt stöd i rekryteringsprocessen.

Slutligen visar granskningen att det inte genomförs några systematiska avslutningssamtal när anställda avslutar sin anställning. En mer strukturerad process för avslutningssamtal samt analys av dessa bedöms kunna ge underlag till det strategiska chefs- och personalförsörjningsarbetet.

Under granskningen har vi identifierat ett antal förbättringsområden. Nedan följer våra rekommendationer:

- Vi rekommenderar kommunstyrelsen att utveckla det strategiska personal- och chefsförsörjningsarbetet för att säkerställa en tillräcklig kompetensförsörjning inom kommunens verksamheter, till exempel genom kompetensförsörjningsplaner och en kommungemensam rekryteringsstrategi. Strategier och åtgärdsplaner bör arbetas fram genom systematisk kartläggning av befintligt och framtida kompetensbehov.

- Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att utveckla rutinerna kring chefsintroduktionen så att nya chefer i kommunen upplever att de får en introduktion som ger goda förutsättningar för att vara chef i kommunen. Vidare rekommenderas styrelsen och nämnderna att förtydliga möjligheterna till ledarskapsutveckling för chefer i kommunen.
- Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att utarbeta en kommungemensam rutin för avslutningssamtal tillsammans med en stödmall eller liknande för hur avslutningssamtal hålls. Vidare rekommenderas att avslutningssamtalen dokumenteras, sammanställs och analyseras på en övergripande nivå.

## **2. Inledning**

### **2.1. Bakgrund**

Under de senaste åren har chefs- och personalförsörjningsfrågan blivit allt mer aktuell i kommunsverige. I Konjunkturinstitutets rapport *Kommunbarometern* våren 2016 går det att utläsa att det råder personalbrist i 8 av 10 primärkommuner. Lärare, socialsekreterare och vårdpersonal är vanliga yrkesgrupper där bristen tilltar. Till exempel varnade Lärarförbundet och SCB under våren 2015 att 65 000 lärare kommer saknas år 2025. I små och medelstora kommuner upplevs det även generellt sett var svårare att rekrytera chefer med rätt kompetens än i stora kommuner.

Under 2011 genomförde PwC en granskning av styrelsens och nämndernas chefs- och personalförsörjning i Emmaboda kommun. Revisionsfrågan handlade om ifall styrelsen och nämnderna hade en ändamålsenlig chefs- och personalförsörjning. Bedömningen från granskningen var att kommunstyrelsen och nämnderna till vissa delar bedriver en ändamålsenlig chefs- och personalförsörjning. I granskningen lyfts ett antal utvecklingsområden fram:

- Det administrativa stödet kan utvecklas så att cheferna får arbeta mer med styrnings- och ledarfrågor.
- Personalenheten kan bli bättre på att informera om vilket internt stöd som finns att tillgå i kommunen vad gäller HR-frågor.
- Fundera kring personalenhetens roll i rekryteringsarbetet.
- Kommunen kan arbeta mer med avslutningssamtal när anställda avslutar sin anställning.

Med anledning av tidigare granskning och den allt mer aktuella frågan kring chefs- och personalförsörjning har revisorerna i Emmaboda kommun beslutat att uppdra åt PwC att genomföra en uppföljande granskning av styrelsens och nämndernas chefs- och personalförsörjning.

### **2.2. Syfte och revisionsfråga**

Syftet med granskningen är att följa upp den tidigare granskningen av styrelsens och nämndernas chefs- och personalförsörjning.

#### **Revisionsfrågan lyder:**

*Har styrelsen och nämnderna utvecklat arbetet med chefs- och personalförsörjning på ett tillräckligt sätt?*

---

### **2.2.1. Kontrollmål**

För att besvara revisionsfrågan har följande fem kontrollmål formulerats:

- Det finns en av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige fastställd strategi för kommunens långsiktiga chefs- och personalförsörjning som är känd i organisationen.
- Kommunen arbetar strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke.
- Rekryterande chefer har ett tillräckligt administrativt stöd i rekryteringsprocessen.
- Det är inom kommunorganisationen känt vilket internt stöd som finns att tillgå från personalenheten vad gäller HR-frågor.
- Kommunen genomför avslutningssamtal när anställda avslutar sin anställning och sammanställer dessa samtal i syfte att få en bättre kunskap om varför anställda väljer att avsluta sin anställning.

Revisionskriterierna i denna granskning utgörs av lokalt styrande dokument och jämförbar praxis. Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisorernas analyser, slutsatser och bedömningar. Kontrollmålen bedöms på en tregradig skala: *ej uppfyllt*, *delvis uppfyllt* eller *uppfyllt*. Bedömningen av kontrollmålen ligger till grund för den sammanfattande bedömningen och svaret på revisionsfrågan.

### **2.3. Revisionsmetod**

Granskningen har genomförts med hjälp av dokumentstudier och intervjuer. Granskad dokumentation består av lokalt styrande dokument så som personalhandbok och policys, samt personalredovisning. De personer som har intervjuats inom ramen för granskningen är:

- Personalchef och personalkonsult
- Teknisk chef och fritidschef
- Bildningschef
- Socialchef
- Gruppintervju med förskolechef, rektor och chef för kulturskolan
- Gruppintervju med enhetschef för LSS, IFO-chef och enhetschef äldreomsorg.

Rapporten har sakgranskats av de intervjuade.

## 3. Granskningsresultat

### 3.1. Personalenheten som stödfunktion

#### 3.1.1. Personalenhetens uppdrag och organisation

Personalenhetens uppdrag är i övergripande drag att ha en konsultativ roll mot förvaltningarna. Kommunens chefer har det övergripande personalansvaret och personalenheten är en stödjande funktion i det arbetet. På kommunens hemsida beskrivs personalenheten ha ett tredelat uppdrag:

- Att vara kommunens specialistenhet inom det personaladministrativa området.
- Att samordna och utveckla kommuncentrala frågor inom det personaladministrativa området.
- Att stödja förvaltningar i personaladministrativa ärenden.

Konkret innebär det att personalenheten bland annat sköter kommunens alla löneutbetalningar, bistår övriga förvaltningar med arbetsrättslig kompetens och agerar konsultativt som ett HR-stöd till förvaltningarna. Organisatoriskt tillhör personalenheten kommunledningskontoret och består av fem och en halv tjänster enligt följande:

- Personalchef	1,0
- Personalhandläggare	1,0
- Lönekonsult	1,5
- Personalkonsult	1,0
- Systemförvaltare	1,0

Personalchefen har det övergripande ansvaret att driva, samordna och utveckla förekommande personalfrågor inom kommun och bolag. Arbetet består i huvudsak av strategiska personalfrågor, men även operativa frågor såsom arbetsrätt, förhandlingar, arbetsmiljö och löner. Personalhandläggaren arbetar bland annat med rekryteringsfrågor och lönekartläggning. Personalkonsulten arbetar i huvudsak med rekrytering, arbetsmiljö- och rehabiliteringsfrågor. Systemförvaltaren arbetar med de administrativa system, men även en del löneadministration. Personalchefen beskriver i intervju att ett parallellt arbetssätt tillämpas inom personalenheten sedan år 2016. Arbetssättet innebär att samtliga funktioner inom enheten ska kunna utföra en annan funktions arbete under en kortare tid. Detta för att minska sårbarheten under semestertider och oplanerad frånvaro, öka kunskapen och få en samsyn kring arbetssätt och helheten. Under år 2013 fick personalenheten permanent utökning i form av en lönekonsult.

#### 3.1.2. Delegationsordning

En reviderad delegationsordning för kommunstyrelsen i Emmaboda kommun har nyligen blivit beslutad (ärendenummer 2017:64). Av delegationsordningen framgår roller- och ansvar i personalärenden inom flertalet områden, såsom lön, anställning/avslut av anställning, ledigheter och arbetsmiljöfrågor. Personalchefen upplever att den nya delegations-

ordningen ger en tydlig skiljelinje mellan vad som ska beslutas av kommunstyrelsen, kommunstyrelsens arbetsutskott, kommunchef, personalchef respektive förvaltningschef/närmaste chef.

### **3.1.3. Kommunens personalhandbok**

Personalenheten ansvarar även för att uppdatera och underhålla personalhandboken som finns på kommunens intranät. I personalhandboken finns information för nyanställda, information om rekryteringsprocessen, arbetsmiljöfrågor med mera. Personalhandboken syftar till att vara en lättläst *uppslagsbok* till hjälp för kommunens medarbetare och chefer. Samtliga intervjuade upplever att personalhandboken är tydlig och att den används dagligen. Utöver personalhandboken finns det även ett antal policys för kommunens anställda att tillämpa i sitt arbete, bland annat en chefspolicy. Under intervjuerna ges en bild av att de policys som finns är relevanta, även om en del av dessa inte blivit reviderade eller uppdaterade de senaste åren.

### **3.1.4. Kännedomen om personalenhetens stöd i HR-frågor**

I intervjuer med både förvaltningschefer och verksamhetschefer framkommer att personalenheten är tillgängliga, kompetenta och har ett proaktivt arbetssätt. Överlag upplevs det vara känt vilket stöd som personalenheten kan erbjuda, men framförallt upplever de chefer vi intervjuat inom ramen för granskningen att det alltid är möjligt att kontakta personalenheten för stöd. Personalenheten upplevs också, enligt de intervjuade, vara synliga i organisationen. Personalenheten syns bland annat genom de chefsmöten som hålls en förmiddag var 4:e-6:e vecka (se avsnitt 3.2.) samt i de fall förvaltningen bjuder in personalenheten för att diskutera/informera om förvaltningsspecifika frågeställningar.

### **3.1.5. Chefsintroduktion och ledarskapsutveckling**

Ett utvecklingsområde, som framkommer i flertalet intervjuer med förvaltnings- och verksamhetschefer, är chefsstödet. Dels framkommer ett behov av en bättre chefsintroduktion, dels ett behov av att utveckla och tydligare kommunicera möjligheten till ledarskapsutbildningar. Bildningschefen menar att speciellt första linjens chefer har en utsatt roll, att det stundtals är ett tufft arbete med krav från både personal och andra chefer. För att hantera detta menar bildningschefen att det behövs kompetensutveckling i ledarskapsrollen. Om man får stor omsättning på linjens chefer tappar man mycket tempo, kunskap och kompetens. Därför är det viktigt att man genomför insatser för att behålla och utveckla chefer. Denna bild förstärks under intervjuerna med verksamhetscheferna som menar att det inte är tydligt vilken typ av ledarskapsutveckling som kommunen kan erbjuda.

## **3.2. Rekryteringsprocessen**

### **3.2.1. Beskrivning av rekryteringsprocessen**

Rekryteringsprocessen varierar beroende på vem som rekryterar och vilken tjänst som ska tillsättas. En del chefer som är vana vid att rekrytera behöver mindre stöd än andra, varför personalenhetens funktion i rekryteringsprocessen varierar. Nedan beskrivs den generella rekryteringsprocessen i kommunen:

1. Verksamheten eller förvaltningen identifierar ett rekryteringsbehov.



2. Rekryterande chef tar fram ett utkast till annons i webbverktyget *Offentliga jobb*. I webbverktyget kan tidigare annonser kopieras och sedan ändras i den mån det behövs. Själva annonsen skapas efter en mall som finns i webbverktyget som rekryterande chef fyller i.
3. När rekryterande chef tagit fram ett utkast till annons notifieras personalenheten om det via mejl. Personalenheten (personalhandläggare eller personalkonsult) kvalitetssäkrar annonsen.
4. När annonsen är kvalitetssäkrad skickas den ut till ledningsgruppen och de fackliga organisationerna för kännedom. Syftet är, enligt vad som står i personalhandboken, att på ett mer aktivt sätt kunna arbeta med vakanta tjänster och informera personalen om möjligheten att byta arbetsställe/förvaltning. Har tjänsten inte tagits i anspråk för detta syfte inom 48 timmar tilldelas annonsen ett referensnummer och publiceras. Annonsen publiceras på kommunens hemsida, på intranätet, på hemsidan *Offentliga jobb* samt på Arbetsförmedlingens hemsida. Det förekommer även annonsering i lokaltidning samt i sociala medier (Facebook).
5. Samtliga ansökningar samlas i det interna administrativa systemet *Offentliga jobb*. Ansökningar som kommer in digitalt hamnar direkt i systemet, medan manuella ansökningar datumstämplas och skickas till personalenheten för inskanning och registrering i systemet. Rekryterande chef gör urval, kallar till intervju samt genomför intervjuer och referenstagning. Rekryterande chefer kan använda sig av tester som de sökande får göra genom ett webbaserat testverktyg (*Jobmatch*). Personalenheten är behjälplig kring dessa tester och det pågår en utbildning för att personalenheten framöver även ska kunna tolka resultaten själva, istället för att en extern part gör det. Personalenheten hjälper även till med att meddela sökande som inte går vidare i rekryteringsprocessen. Det finns även en av personalenheten framtagen intervjuguide för rekryterande chefer att använda som stöd under intervjuerna.

### 3.2.2. *Upplevelsen av dagens rekryteringsprocess*

Under intervjuerna framkommer en bild av att rekryteringsprocessen överlag fungerar tillfredsställande och att rekryterande chefer i huvudsak har ett tillräckligt administrativt stöd i rekryteringsprocessen. De intervjuade cheferna beskriver personalenheten som kompetent, tillgänglig och proaktiv. Det framgår att personalenheten har en tydlig konsultativ roll och att det är lätt att vända sig till personalenheten vid frågor eller funderingar, till exempel om man behöver stöd i urvalsprocessen. Samtidigt menar personalchefen att en del chefer skulle kunna använda personalenheten och de verktyg som erbjuds, till exempel testverktyget *Jobmatch*, i högre utsträckning än idag.

Det framkommer dock att flera av de intervjuade verksamhetscheferna upplever att processen för framtagandet av annonser kan förbättras eller förändras för att få till en mer effektiv rekrytering. Tidigare tog personalenheten fram förslag på annonser som stämdes av med rekryterande chef, medan det omvända numera gäller. Verksamhetscheferna menar att de ofta inte har tillräcklig kunskap i att skriva attraktiva och tilltalande annonser. De menar att det vore bättre om uppgiften låg på personalenheten, både eftersom framtagandet av annonser skulle bli mer tidseffektivt och för att kompetensen finns där. Det lyfts även fram ett behov av en tydlig rekryteringsstrategi, till exempel hur och på vilket sätt utannonserade tjänster ska spridas, hur annonserna ska utformas och hur kommunen ska profilera sig.

Verksamhetscheferna menar också att det vore bra om det fanns ett stödmaterial för referenstagningen, till exempel i form av en mall.

### **3.2.3. *Kommungemensamma chefsmöten***

Sedan årsskiftet 2016/2017 har personalenheten börjat med *chefs*möten tänkta att hållas ungefär en gång i månaden. På dessa chefsmöten är samtliga chefer i kommunen inbjudna och enligt uppgift har uppslutningen var god. Tanken är att varje chefsmöte ska ha ett tema och att det ska vara ett tillfälle för personalenheten att sprida information och kunskap om aktuella personalfrågor och personalärenden, arbetsverktyg med mera. Hittills har ett stort fokus legat på rekryteringsprocessen under dessa chefsmöten, där personalenheten bland annat informerat om *Offentliga jobb* samt testverktyget *Jobmatch*. De intervjuade cheferna upplever dessa chefsmöten som positiva, både eftersom de ger kunskap och uppdaterad information som behövs i en chefsroll med personalansvar men också eftersom det är ett tillfälle till idé- och erfarenhetsutbyte chefer emellan.

## **3.3. *Strategi för chefs- och personalförsörjningen***

### **3.3.1. *Politisk styrning av chefs- och personalförsörjningsfrågan***

Det finns ingen av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige fastställd strategi för kommunens långsiktiga chefs- och personalförsörjning. I kommunens måldokument *Vision, utvecklingsområden och målområden 2015-2018* finns 33 åtagande. Inget av åtagandena är kopplat direkt till personalenheten eller arbetet med chefs- och personalförsörjning. Det finns inte heller något politiskt uppdrag riktat till personalenheten eller arbetet med chefs- och personalförsörjning. Samtidigt lyfts det att politiken är intresserad av personalpolitik och är lyhörda inför förslag från tjänstemannaorganisationen och från fackligt håll. I en intervju framhålls behovet av en tydligare politisk styrning på området, att insikten finns kring utmaningarna med chefs- och personalförsörjningen men att steget till handling saknas. Personalchefen upplever att kommunen har tydligt personalfokus och att både politiken och chefer är måna om att medarbetarna ska må bra. Det synliggörs till exempel i att cheferna jobbar individfokuserat och verksamhetsnära i små grupper.

### **3.3.2. *Det strategiska chefs- och personalförsörjningsarbetet***

Från tjänstemannahåll har det förts fram initiativ för att arbeta mer strategiskt med chefs- och personalförsörjningen. Under år 2016 startades en arbetsgrupp för proaktiv rekrytering på uppdrag av personalchefen. Arbetsgruppen leds av personalkonsult och består av en representant från respektive förvaltning. Under år 2016 har arbetsgruppen jobbat med att kartlägga och analysera verksamhetsgrupper med nuvarande eller framtida rekryteringsproblem. Den proaktiva rekryteringsgruppen har bland annat hållit workshops med representanter från de olika förvaltningarna kring hur Emmaboda kommun uppfattas och vill uppfattas som arbetsgivare. Resultatet kommer att mynna ut i olika åtgärder för rekrytering och att visa upp Emmaboda kommun som en attraktiv arbetsgivare enligt personalchefen.

Personalchefen menar att den långsiktiga strategin är att synas redan i grundskolan och i gymnasiet, innan eleverna eventuellt flyttar från kommunen. Förvaltningarna har ställt sig positiva till att synas mer i skolorna, men har svårt att frigöra resurser för detta. Generellt sett beskrivs det inom förvaltningarna inte finnas något strukturerat strategiskt arbete med chefs- och personalförsörjningen i dagsläget. Däremot uppges det att en strategisk diskussion har inletts kring chefs- och personalförsörjningen. Samtliga förvaltningschefer beskriver det strategiska arbetet med chefs- och personalförsörjning som ett utvecklingsområde.

Inom till exempel bildningsförvaltningen är utmaningen att hitta och anställa legitimerad personal med rätt kompetens, i dagsläget anställs obehörig personal. Även inom socialförvaltningen och teknisk förvaltning finns utmaningar med att anställa personal med rätt kompetens inom vissa yrkesgrupper. I intervjuerna ges också en bild av att utrymmet för att diskutera strategiska frågor inom förvaltningarna är litet till följd av hög arbetsbelastning. Till exempel menar socialchefen att det strategiska utvecklingsarbetet inte hinns med i den utsträckning som är önskvärd. De intervjuade förvaltnings- och verksamhetscheferna ser positivt på den proaktiva rekryteringsgruppen och att det är en del i det strategiska arbetet med chefs- och personalförsörjning, men samtidigt lyfts det fram att det strategiska arbetet måste ta fart och gå snabbare.

Inom socialförvaltningen pågår ett fortlöpande arbete med att identifiera kompetens hos kommunens nyanlända. Förvaltningen samarbetar med vuxenutbildningen och ser positivt på att erbjuda praktikplatser i anslutning till de nyanländas utbildning. En praktikplats kan vara ett första steg till permanent anställning.

Inom samtliga förvaltningar uppges det finnas en god bild av kommande pensionsavgångar. I personalredovisningen år 2016 anges att inom en tioårsperiod (fram till år 2026) kommer 212 anställda eller knappt 27 procent att lämna arbetslivet till förmån för ålderspension. Vidare anges att det krävs löpande inventering av rekryteringsbehovet för framtida planering. Det varierar dock mellan förvaltningarna kring vilken kartläggning av framtida personal-, rekryterings- och kompetensbehov som genomförs.

### **3.4. Kommunens arbetsgivarvarumärke**

Personalchefen och personalkonsult beskriver att kommunen arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke på flera sätt, bland annat genom den proaktiva rekryteringsgruppen. Kommunen deltar även på mässor och arbetsmarknadsdagar för att synliggöra vad kommunen kan erbjuda som arbetsgivare. Att delta på mässor och arbetsmarknadsdagar kräver dock både resurser, förarbeten och kompetenser för att vara bra representanter. Förvaltningarna är intresserade av att delta, men har ibland svårt att frigöra resurser och tid för detta från den dagliga verksamheten. En förvaltningschef menar också att kommunen kan arbeta mer effektivt med att identifiera vilka mässor och arbetsmarknadsdagar som ur en strategisk synvinkel är viktiga att besöka, samt hur förarbetet ska se ut.

Det finns också exempel på hur de enskilda förvaltningarna arbetar med att attrahera potentiella medarbetare. Till exempel berättar socialchefen att socialförvaltningen har ett antal personer som studerar på Socialhögskolan i Kalmar som är timanställda i Emmaboda kommun. Det beskrivs vara ett bra sätt att lära känna varandra och öka möjligheten till framtida rekryteringar av svårrekryterade yrkesgrupper.

Samtidigt uppges det i intervjuerna finnas ett behov av att förtydliga det strategiska arbetsgivarvarumärket, till exempel tydliggöra fördelarna med att bo och arbeta i Emmaboda kommun. Eftersom det finns en hård konkurrens om arbetskraften i länet samtidigt som just pendlingsavståndet uppges vara ett av de främsta skälet till att medarbetare avslutar sin anställning i kommunen, finns det ett behov av att arbeta med frågan kommunövergripande.

Kommunen är även aktiv på Facebook genom en egen sida. På sidan annonseras bland annat jobbannonser ut genom filmklipp. Förutom filmklipp sprids information med koppling

till kommunen som arbetsgivare, i ett inlägg onsdag 22 mars framgår till exempel att Emmaboda kommun har lägst sjuktal i Sverige – en plats man delar med Torsby kommun. Genom denna typ av kommunikation förstärks kommunens arbetsgivarvarumärke, både internt och externt.

### **3.5. Avslutningssamtal**

Ett avslutningssamtal är ett samtal mellan arbetsgivare och arbetstagare som hålls i samband med att en anställning avslutas, till exempel på grund av att arbetstagarna går till en annan arbetsgivare eller går i pension.

I Emmaboda kommun är det inte uttalat att chefer ska hålla i avslutningssamtal när en anställd går i pension eller byter arbetsgivare, men det förekommer att chefer gör det. Under intervjuerna framkommer att en del chefer alltid försöker hålla avslutningssamtal, medan andra enbart håller avslutningssamtal om en anställd byter arbetsgivare. En del chefer frågar berörd medarbetare om det finns intresse för att ha ett avslutningssamtal. Det finns således ingen framtagen eller beslutad rutin för avslutningssamtal. Det finns inte heller något stöd i form av till exempel en mall för hur avslutningssamtal hålls.

I de fall avslutningssamtal sker beskrivs de vara av en informell karaktär. Det som framkommer i dessa samtal stannar hos berörd chef, vilket inte upplevs vara bra då syftet med avslutningssamtal bland annat är att få underlag för att förbättra rekryterings- och personalpolitiken.

Under intervjuerna med verksamhetscheferna uttrycks ett behov av tydligare rutiner för avslutningssamtal, till exempel avseende dokumentation av samtalen. I intervjuerna framkommer att det är viktigt att det kommuniceras och är tydligt hur dokumentationen av avslutningssamtalen ska användas om en rutin för detta tas fram. I en sådan rutin är det även viktigt att klargöra hur informationen som kommer fram i avslutningssamtalen ska hanteras och hur den ska återföras till verksamheten, till exempel om samtalen ska bestå av en konfidentiell del och en offentlig del.

Enligt personalchefen är de två främsta anledningarna till medarbetare slutar i Emmaboda kommun pendlingsavståndet eller bättre lön hos en annan arbetsgivare.

## 4. Revisionell bedömning

### 4.1. Bedömning utifrån kontrollmålen

Den sammanfattande bedömningen är att styrelsen och nämnderna endast **delvis** har utvecklat arbetet med chefs- och personalförsörjning på ett tillräckligt sätt. Den sammanfattande bedömningen grundar sig bedömningen av de fem kontrollmålen. Ett av kontrollmålen bedöms vara uppfyllt, två av kontrollmålen bedöms vara delvis uppfyllda och två av kontrollmålen bedöms inte vara uppfyllda.

Tabell 1. Bedömning av kontrollmålen.

<b>Kontrollmål</b>	<b>Bedömning</b>
Det finns en av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige fastställd strategi för kommunens långsiktiga chefs- och personalförsörjning som är känd i organisationen.	<b>Ej uppfyllt</b> Det finns ingen av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige fastställd strategi för kommunens långsiktiga chefs- och personalförsörjning. Den politiska styrningen på området bedöms kunna vara starkare. På förvaltningsnivå beskrivs det strategiska arbetet med chefs- och personalförsörjning vara ett utvecklingsområde. I intervjuerna beskrivs det även vara väsentligt att det strategiska arbetet tar fart, eftersom det redan idag är mycket svårt att rekrytera vissa yrkeskategorier. Svårigheten att rekrytera resulterar i att obehörig personal anställs. Vidare finns ett behov av att utveckla chefsintroduktionen och förtydliga möjligheterna till ledarskapsutveckling. Det strategiska arbetet för kommunens långsiktiga chefs- och personalförsörjning bör utvecklas för att bättre svara upp mot de behov som finns. Strategier och insatser bör utformas med grund i systematiskt genomförda kartläggningar och analyser. På personalchefens initiativ har dock en arbetsgrupp som ska arbeta med proaktiv rekrytering satts ihop. Arbetsgruppen ska bland annat arbeta med strategiska frågor kring hur kommunen kan bli en attraktiv arbetsgivare, vilket bedöms som positivt. Arbetsgruppen har dock ingen fastställd tidplan för sitt uppdrag. Kontrollmålet bedöms vara ej uppfyllt.
Kommunen arbetar strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke.	<b>Delvis uppfyllt</b> Personalenheten har tillsammans med förvaltningarna påbörjat ett strategiskt arbete med sitt arbetsgivarvarumärke. Det finns exempel på hur

---

personalenheten och förvaltningarna arbetar med arbetsgivarvarumärket genom att anställa studerande timvikarier, synas i kommunens skolor samt besöka mässor och arbetsmarknadsdagar. På kommunens Facebooksida kommuniceras även nyheter som har positiv inverkan på arbetsgivarvarumärket, ett exempel är nyheten kring att kommunen har lägst ohälsotal i Sverige tillsammans med Torsby kommun. I intervjuer har det dock framkommit att kommunen kan arbeta än mer strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke och att det finns ett behov av att synliggöra hela kommunens varumärke tillsammans med arbetsgivarvarumärket för att attrahera personal utanför Emmaboda kommun i syfte att hantera kompetensförsörjningsutmaningarna. Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.

---

Rekryterande chefer har ett tillräckligt administrativt stöd i rekryteringsprocessen.

#### **Delvis uppfyllt**

I personalhandboken finns rekryteringsprocessen och dess steg väl dokumenterade. Roll- och ansvarsfördelning framgår tydligt. Personalenheten är behjälplig på olika sätt genom rekryteringsprocessen, beroende på vilket stöd som efterfrågas av rekryterande chef. Vid samtliga rekryteringar kvalitetssäkrar personalenheten de annonser som rekryterande chef skriver. Vid intervju med verksamhetscheferna framkom att de inte upplever att de alltid har tillräcklig kunskap i att genomföra effektiva rekryteringar. Mer stöd önskas från personalenheten i att skriva attraktiva och tilltalande annonser och det finns en önskan om gemensam mall/struktur för referenstagning. Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.

---

Det är inom kommunorganisationen känt vilket stöd som finns att tillgå från personalenheten vad gäller HR-frågor.

#### **Uppfyllt**

De intervjuade ger en samstämmig bild av att det inom kommunorganisationen är känt vilket stöd som finns att tillgå från personalenheten vad gäller operativa HR-frågor. Personalenhetens funktioner upplevs vara tillgängliga, kompetenta och hjälpsamma. Sedan årsskiftet 2016/2017 har personalenheten startat kontinuerliga chefsmöten var 4:e-6:e vecka dit samtliga chefer i kommunen bjuds in. Under dessa chefsmöten lyfter personalenheten aktuella frågor och verktyg inom det personaladministrativa området. Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.

---

---

Kommunen genomför avslutningssamtal när anställda avslutar sin anställning och sammanställer dessa samtal i syfte att få en bättre kunskap om varför anställda väljer att lämna sin anställning.

#### **Ej uppfyllt**

Det är inte uttalat att chefer ska hålla i avslutningssamtal när en anställd går i pension eller byter arbetsgivare, men det förekommer att chefer gör det. Hur dessa samtal går till varierar mellan cheferna. Det finns inte någon rutin eller mall som stöd för cheferna i hur eller när avslutningssamtal ska hållas. Vidare sammanställs inte resultatet från de avslutningssamtal, utan informationen som kommer fram från dessa stannar hos den närmaste chefen. En mer strukturerad process för avslutningssamtal samt analys av dessa skulle kunna ge underlag till det strategiska chefs- och personalförsörjningsarbetet. Det skulle också ge möjlighet för den tidigare medarbetaren att påverka sin tidigare verksamhets utveckling och göra det möjligt för kommunen som arbetsgivare att ge medarbetaren en värdig avslutning och erkänsla för hans/hennes arbetsinsats. Kontrollmålet bedöms ej vara uppfyllt.

---

## **4.2. Rekommendationer**

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen och nämnderna:

- Vi rekommenderar kommunstyrelsen att utveckla det strategiska personal- och chefsförsörjningsarbetet för att säkerställa en tillräcklig kompetensförsörjning inom kommunens verksamheter, till exempel genom kompetensförsörjningsplaner och en kommungemensam rekryteringsstrategi. Strategier och åtgärdsplaner bör arbetas fram genom systematisk kartläggning av befintligt och framtida kompetensbehov.
- Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att utveckla rutinerna kring chefsintroduktionen så att nya chefer i kommunen upplever att de får en introduktion som ger goda förutsättningar för att vara chef i kommunen. Vidare rekommenderas styrelsen och nämnderna att förtydliga möjligheterna till ledarskapsutveckling för chefer i kommunen.
- Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att utarbeta en kommungemensam rutin för avslutningssamtal tillsammans med en stödmall eller liknande för hur avslutningssamtal hålls. Vidare rekommenderas att avslutningssamtalen dokumenteras, sammanställs och analyseras på en övergripande nivå.

2018-03-12

***Fredrik Birkeland***

*Projektledare*

***Caroline Liljebjörn***

*Uppdragsledare*